

ベンチャー企業における 財務的な経営管理システム の実証研究¹

山 田 伊 知 郎

1. 研究の背景と実証のための準備
2. 変数の操作化と調査計画
3. 調査の概要
4. 仮説の検証
5. 考察

Reference

アンケート調査票

1. 研究の背景と実証のための準備

ベンチャー企業の経営に関しては、その他の大企業などと比べていくつかの特徴を持っていると考えられる。ベンチャー企業を取り巻く特有の環境もその特徴を生み出す原因の一つであろうし、また環境から影響を受けて、それに適応するためにベンチャー企業の経営に影響を及ぼすこともあるであろう。優れたベンチャー企業はそれらの環境などに適応した経営を身につけていると考えられる。優れたベンチャー企業の経営の特徴を把握することは、ベンチャー企業の優れた経営の一端を説明することにつながり、また今後のベンチャー企業の経営に有用であろう。本論においては、山田（2006）において検討した概念的フレームワークや導出した仮説を実証することを目的としている²。

ベンチャー企業の定義には、リスクを強調する定義、革新性を強調する定義、成長を強調する定義、アントレプレナーシップを強調する定義があった（たとえば金井・角田，2002）が、本研究における優れたベンチャー企業の特質として、企業の成長を重視する。

¹ 本稿は、文部科学省21世紀COEプログラム「技術・企業・国際競争力の総合研究」プロジェクトからの受託研究による研究成果である。本研究は、その中の「起業とファイナンス」プロジェクトに属し、そのプロジェクトリーダーである同志社大学商学部中川教授と筆者との共同研究である。

² この分野における既存研究のレビュー、概念的フレームワークや仮説の導出について、詳しくは山田（2006）を参照。

本研究は、ベンチャー企業経営の特徴の一部分である財務マネジメントの特徴を把握することにより、ベンチャー企業の優れた経営に少しでも貢献しようとするものである。財務マネジメントは、ベンチャー企業経営の重要な一部であり、上で述べたようにベンチャー企業の経営自身は、ベンチャー企業の置かれている状況・環境に影響を受けていると考えられる。山田（2006）は、ベンチャー企業の経営そのものや、企業環境についても、考慮すべきと考え、既存文献のレビューの結果、3つの仮説を導出した。それらを次の表1に示す。

上記3仮説には、それぞれ下位仮説を設定した。具体的には下位仮説がどの程度検証されたかをもって3仮説が実証されるかどうかを判断することにする。すなわち、たとえば仮説1「ベンチャー企業における経営管理の柔軟性とその成長率には正の相関関係がある」に対して、財務管理、従業員の人材管理、経営幹部の人材管理、業績評価システムの柔軟性の程度と言った経営管理の要素と各企業の成長率の関係を、それぞれ見ていくことにする。

表1 仮説とその下位仮説

仮説1	<p>ベンチャー企業における経営管理の柔軟性とその成長率には正の相関関係がある</p> <p>1.1 柔軟性の高い財務管理システムを持っているベンチャー企業ほど、成長率が高い</p> <p>1.2 柔軟性の高い従業員の人材管理を行っているベンチャー企業ほど、成長率が高い</p> <p>1.3 柔軟性の高い経営幹部の人材管理を行っているベンチャー企業ほど、成長率が高い</p> <p>1.4 柔軟性の高い業績評価システムを持っているベンチャー企業ほど、成長率が高い</p>
仮説2	<p>ベンチャー企業におけるリスク・マネジメントの程度と成長率には正の相関関係がある</p> <p>2.1 リスク・マネジメントの重要性を認識しているベンチャー企業ほど、成長率が高い</p> <p>2.2 リスク・マネジメントを確実にしている企業ほど、成長率が高い</p> <p>2.3 リスク・マネジメントの内容を環境変化に応じて変更している企業ほど、成長率が高い</p>
仮説3	<p>ベンチャー企業の経営に関する企業内の財務的知識・技術の保有とその成長率には正の相関関係がある</p> <p>3.1 財務的知識・技術を有している起業者が興したベンチャー企業は、他の企業と比べて成長率が高い</p> <p>3.2 財務管理業務を外注している企業より、組織内に保持している企業ほど、成長率が高い</p> <p>3.3 ベンチャー企業内に財務的知識・技術を持つメンバーの率が高いほど、成長率が高い</p> <p>3.4 ベンチャー企業内に固有技術に関する専門知識・技術を持つメンバーの率が高いほど、成長率が高い</p> <p>3.5 ベンチャー企業内に人事・労務に関する専門知識・技術を持つメンバーの率が高いほど、成長率が高い</p>

2. 変数の操作化と調査計画

前節の仮説を検証するためには、統計的判断を行うことがもっとも適切であると考えた。そのため、調査票を用いた大量標本調査を行う。調査票作成のために、各仮説を質問の形に変換することが必要となる。本節では、この変数の操作化をどのように行ったかを記述する。

調査対象の企業は、本研究の趣旨からして成長をし続けているベンチャー企業である。調査対象企業の詳細は、次節の調査の概要にて述べる。成果指標である成長率の指標としては、売上高を用いる。各企業の事業領域によって成長率や企業環境が異なることが考えられるので、事業領域も調査票によって確認する。概念的フレームワークに示したベンチャー企業の環境については、市場環境、技術環境、社会環境に分けて調査する。

仮説1に含まれる経営管理の柔軟性については、言葉そのものの概念が広く、アンケート調査票記入者によってもイメージが異なり、また多義的であるため、調査票の中に直接「柔軟性」という言葉を用いて調査することは困難である。そこで、企業における経営管理の柔軟性が高いと言うことを企業の変革がうまくいくことと捉えなおす。企業が環境の変化に対応してうまく企業内部のしくみや組織を変化させていくことができれば、それを柔軟性が高いと捉えるということである。企業を取り巻く環境が一定であれば、企業内部の組織や管理方法は変化させる必要性は少ないであろう。しかし、企業環境の変化や企業自身の変化が大きいベンチャー企業においては、組織変革や経営管理システムの変更などをうまくこなしていく必要がある。変革を成功させるために必要な条件は、Boyett and Boyett (1998) によれば、次の7点にまとめられる。

- ① 変革の必要性を明確にする。
- ② 状況が如何に改善されるかを示した、明確で人を動かすビジョンを打ち出す
- ③ 真の業績を目指し、早い段階で勝利を収める
- ④ 徹底的にコミュニケーションを図る
- ⑤ 経営陣を含む結束の固い変革支援チームを編成する
- ⑥ とことん複雑であれ
- ⑦ 人は自分の考えには反発しない

7項目すべてを質問票に入れることは質問票のスペースの問題があるため、以下の項目を用いることにした。④コミュニケーションを図った程度、⑤・⑦変革支援チームの構成メンバー（経営者が入っていること）と全従業員に対する人数の比率、⑥変革の大きさの程度（大きいほうが成功確率が高い）である。

Boyett and Boyett (1998) は、徹底的にコミュニケーションを図ることが変革を成功させるために重要なことであると述べている。予算に関しては、予算（額や設定方法）の変更がある場合、担当部署のメンバーとのコミュニケーションはどの程度とられていますか？（2－3）

という質問項目を設定した。人事管理（経営幹部について）では、人事管理に対する考え方や管理方法について、経営幹部間でのコミュニケーションは、どの程度とられていますか？（3-1）、経営幹部の人事管理の方法（例えば業績管理）などについて変更する場合、どれくらいの割合のメンバーが参加していますか？（3-2）とした。

直接質問票調査で聞くことは避けた項目と理由は次のとおりである。①については、④に密接に結びついていること、②については、変革が行われた時期が時間的に遠い過去であれば質問票調査によっては確かな回答を得にくいこと、③については、ベンチャー企業であることから差は出にくいと考えられた。結果的に④、⑤・⑦、⑥の3つの質問項目があれば、把握できると考えた。

また、経営管理の具体的な内容として、財務管理（予算管理、資金調達）、従業員および経営幹部の人材管理、業績評価システムを採用した。その理由は、本研究の目的とする財務管理を調査できること、人材管理や業績評価システムとの差をあきらかにできることがある。さらに、ベンチャー企業に関する既存の実証研究において具体的に調査されている項目であり、回答にあたって質問項目への誤解などの問題も起こりにくいであろうと考えた。

仮説2におけるリスク・マネジメントに関しても、調査票において直接リスク・マネジメントをどのように行っているかを尋ねることは質問内容があいまいすぎるため、そのまま使うことはできない。そこで、戦略プロセスに関する研究から組織に何が必要であるかを明らかにした研究からヒントを得ることにした。

ベンチャー企業は、企業としての成立過程にあり、戦略のロジックには多くの仮説が含まれている。それゆえ、常に現在の仮説は何か、企業はどの方向に向かっているのかを明確にする必要がある。ベンチャー企業は、実際に計画を実行する中で、これらの前提や仮説の立証状況によって実行計画や戦略を大幅に変更する必要がある。仮説検証のプロセスにしたがって、最初の事業計画とは似ても似つかないビジネスになることがしばしばある。初期の計画が、顧客のニーズ、企業が提供できるもの、競合他社など多くの前提条件や仮説からなっているからである。

Salonerら（2001）は、ベンチャー企業においては、すばやく戦略的意思決定ができるようなルーチンと組織構造が必要であるとし、その特徴として次のように指摘している。戦略的な優先順位の変更の頻度は高く、変更があるごとにプロジェクト間で人を配置しなおす必要がある。また、変更を容易に受け入れるような柔軟なカルチャーも必要である。急速に変化する環境において戦略プロセスを実効あるものにするためには、すばやく戦略的意思決定ができるようなルーチンと組織構造が必要である。このようなSalonerら（2001）が提示した内容から、次の質問項目を導き出した。

- ① 企業戦略をどの程度の頻度で立て直したか
- ② それに伴い、プロジェクト（組織）間で人を移動させているか

③ 戦略プロセスを重視しているか

④ 戦略を記載した文書があるか

戦略を記載した文書の内容として、Salonerら（2001）は、目標、事業範囲、競争優位性、ロジック、資産、外部環境、戦略の内的・外的コンテキストとの整合性、業界分析、シナリオ分析、その他前提条件を挙げている。われわれの調査票の項目としては、このうちどの程度これらの項目を含んでいるかを調査することにした。

仮説2の下位仮説を、リスク・マネジメントの必要性の認識、実行、リスクに対する準備の3点に分けて調査する。リスク・マネジメントの必要性の認識に関して①と③に対応し、実行に関しては②、準備に関しては④から調査する。

仮説3は、起業者あるいは従業員の財務的知識や技術に関するものである。ここでは、財務的知識の重要性を確認することを主たる目的とするのであるが、そのために固有技術や人事・労務に関する専門知識・技術と比較して、財務的知識の相対的な重要性を把握することを目指した。

3. 調査の概要

継続した成長を遂げたベンチャー企業を対象とするため、設立から間もない企業は対象外とする。そのため、調査時点で設立後3年以上経過している企業として、1978年3月から2001年10月末までに設立された企業約900社を対象とした。ベンチャー企業の中でも成長率の違いは当然出てくる。成長率と以下に述べる変数間との関係を調査し、成長率の高いベンチャー企業群に特徴的な経営管理システムの特徴を見出す。

調査時期は、2006年5月10日から6月16日までとした。調査票の回収数は、65通であり、その回収率は7.2%であった。なお、回収率が低い理由は何点か考えられるが、時期的な問題も考えられたので、未回答企業の一部に調査時期を7月1日から31日までとして再度調査を行うこととした³。

4. 仮説の検証

成長率は、直近3年間の売上高を用いて計算した。例えば、アンケート調査票に2004年、2005年、2006年の売上高を記載した場合（アンケート調査票では年度の指定は行っていない）、次の式で成長率を定義した。

$$\text{成長率} = \frac{2005\text{年度売上高}}{2004\text{年度売上高}} + \frac{2006\text{年度売上高}}{2005\text{年度売上高}}$$

³ 回収率の低さなどについては、考察において検討する。

この式を用いると、売上高の成長率が高くなればなるほど、値が大きくなる。なお、以下の r 検定に使用できたアンケート調査票の有効回答数は、 $n = 54^4$ である。

仮説 1「ベンチャー企業における経営管理の柔軟性とその成長率には正の相関関係がある」について、仮説は支持されなかった。その理由として下位仮説の結果は、次のように支持されなかった。

表 2 仮説 1 の検定結果

変数	成長率との相関係数	相関係数の検定
柔軟性の高い財務管理システム	-0.0044	有意差なし
柔軟性の高い従業員の人材管理	-0.076	有意差なし
柔軟性の高い経営幹部の人材管理	0.012	有意差なし
柔軟性の高い業績評価システム	-0.0014	有意差なし

仮説 2「ベンチャー企業におけるリスク・マネジメントの程度と成長率には正の相関関係がある」について、仮説は支持された。その理由として、以下のように下位仮説は支持された。

表 3 仮説 2 の検定結果

変数	成長率との相関係数	相関係数の検定
リスクマネジメントの重要性の認識	0.28	5 % 有意
リスクマネジメントの実行	0.34	5 % 有意
リスクマネジメントの変化への対応	0.53	1 % 有意

仮説 3「ベンチャー企業の経営に関する企業内の財務的知識・技術の保有とその成長率には正の相関関係がある」について、仮説は支持されなかった。その理由として下位の各仮説の結果は、次のような結果となった。

表 4 仮説 3 の検定結果

変数	成長率との相関係数	相関係数の検定
財務的知識・技術を有している起業者	-0.21	有意差なし
財務管理業務を組織内に保持	-0.029	有意差なし
ベンチャー企業内に財務的知識・技術を持つメンバーの率	-0.13	有意差なし
ベンチャー企業内に固有技術に関する専門知識・技術を持つメンバーの率	-0.17	有意差なし
ベンチャー企業内に人事・労務に関する専門知識・技術を持つメンバーの率	-0.066	有意差なし

財務的知識・技術を有している起業者と有していない起業者⁵との平均値の検定を行った結果 t 値⁶は -0.466 となり、 r 検定と同様に両者に有意な差はなかった⁷。

⁴ 相関分析における自由度 ($n - 2 = \phi = 52$)

⁵ 質問票においては経営に関する基礎知識として、経営管理、経営戦略、財務会計・簿記、管理会計、人事管理、金融・証券市場、その他、特になしの 8 項目から該当するものをすべて選択する方法にて調査した。財務的知識・技術を有している起業者とは財務会計・簿記、あるいは管理会計にチェックを入れた企業、有していない起業者とは財務会計・簿記、あるいは管理会計にチェックを入れていない企業としている。

⁶ 2 つの母平均の差の検定における自由度 ($n - 1 = \phi = 53$)

⁷ この統計的検定結果は、財務的知識・技術を有している起業者より財務的知識・技術を有していない起業者の方が成長率の平均値が高いことを示している。

5. 考察

アンケート調査票の回収率の低さについて

問題はいくつか考えられる。まず1点目は、質問項目についてである。送り返されてきた調査票を見てみると、一部に売上高や税引前純利益の記載に抵抗が大きいことが見て取れた。ベンチャー企業においては、企業の業績であるこれらの数値をオープンにすることは今まであまりなかったと推測される。社外への報告が必ず必要となる上場企業であれば、このような業績の公表に関しては抵抗感が低いと考えられるが、新しい企業においては、業績の公開に抵抗感があるのは当然であろう。資金調達の質問項目において、ベンチャーキャピタルや他社からの投資を受けたり、株式公開による資金調達が行われている企業の率が低かった（14%）ことから想定できる。質問票調査は11ページとなったが、質問項目が多く、アンケートに答えるためには時間がかかりすぎると考えられた可能性も高い。アンケート調査票にはインタビュー調査の可否について聞いている部分があるが、忙しすぎて対応できないと回答した経営者もいた。

2点目は、アンケート調査の実施時期についてである。6月16日締め切りであったが、6月末ごろに1年や半年間の企業の業績をまとめることが多くあると考えられる。そのため、回答者にとってアンケートに答える時間が少なく、回収率が下がったと考えられる。

仮説が有意にならなかった理由について

仮説2は下位仮説すべてが支持されたが、仮説1と仮説3については下位仮説すべてが支持されなかった。その理由については、今後十分に検討していかなければならない。現時点で考えられることとしては、さまざまな種類のベンチャー企業を含めたため、仮説の影響がそれほど大きくない状況において、業種のばらつきといったその他の要因の大きさがほうが大きかった可能性が考えられる。また、知識や技術に関しては、創業者や組織内で保有するものと現実には有用な知識・技術レベルが異なる可能性もある。このようなことは一例であるが、アンケート調査にご協力いただいた企業の中からさらに対象企業を絞ってインタビュー調査を行い、今回の調査の問題点を探るとともに、より深くこの課題を検討していきたいと考えている。

Reference

Boyett, J. H. and Boyett, J. T.(1998), *The Guru Guide The Best Ideas of the Top Management Thinkers*, John Wiley & Sons Inc. (金井壽宏監訳 大川修二訳 (1999), 『経営革命大全』, 日本経済新聞社)

Saloner, G., A. Shepard, and J. Podolny (2001), *Strategic Management*, John Wiley & Sons, Inc. (石倉洋子訳 (2002), 『戦略経営論』, 東洋経済新報社)

金井一頼・角田隆太郎 (2002), 『ベンチャー企業経営論』, 有斐閣.

山田伊知郎 (2006), 「ベンチャー企業における財務管理システムの特徴」『産業と経済』第21巻第2号 (奈良産業大学), pp. 141-151.

アンケート調査票

質問票調査

ベンチャー企業の競争力および財務管理に関する調査

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター

ごあいさつ

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター（ITEC）では、ベンチャー企業の競争力および財務管理に関する調査を行うことになりました。この領域についての研究の進展のためには、本調査の結果が必要であると考えております。貴社におかれましては、大変お忙しい時期に恐縮とは存じますが、ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

ご回答に際して

- 1：本調査はベンチャー企業の競争力および財務管理に関する調査です。
- 2：本調査票は主としてベンチャー企業を対象とし、送付しております。
- 3：本調査の回答結果につきまして統計処理を行います。貴社のご回答を有効に利用するため、記入漏れや記入誤りがないよう、お願い申し上げます。また、貴社のご回答を個別に公表することは決してございません。
- 4：本調査に関してご不明の点がございましたら、本調査担当の山田もしくは中川までご照会ください。また、直接電話連絡等の必要がある場合は、その旨e-mailにてご連絡いただければ幸いです。
- 5：本質問票を電子版（ワード）でご希望の方は、下記のe-mailアドレスにご請求ください。
- 6：ご回答後の質問票は、恐れ入りますが添付の封筒にて平成18年6月16日までにご返送いただきますよう、よろしくお願いいたします。なお、ご協力いただきました皆様に対しまして、本調査の集計結果をご送付いたします。また、研究成果は同志社大学ITECのWEBページに掲載する予定ですので、ご高覧いただきたく存じます。

提出期限：平成18年6月16日（金）まで

I：貴社の基本情報について、下線部にお答えください。

設立年度(西暦)：_____年

従業員数：_____名

(内訳：正社員_____名，パートタイム等_____名)

株式：上場／非上場，上場年月：_____上場市場_____

事業領域：_____

(例：PC用ソフトウェア製造業，輸送機用精密機械業，運輸サービス業，バイオテクノロジーなど)

直近3年間の売上高

() 年の売上高 _____ 円，税引前純利益額 _____ 円
 () 年の売上高 _____ 円，税引前純利益額 _____ 円
 () 年の売上高 _____ 円，税引前純利益額 _____ 円

II：貴社の企業環境について，該当する番号に○をつけてお答えください。記述回答もごさいます。(事業分野により，企業環境が異なる場合には，貴社の主要事業に関して，お答えください。)

1. 市場環境の変化					
1-1. 貴社の顧客にとって、代替品の出現や新規参入企業の増加など、販売あるいはサービスの提供に関する大きな変化が、どの程度の頻度で起こっていますか？	1. 3ヶ月以内毎	2. 6ヶ月毎	3. 12ヶ月毎	4. 24ヶ月毎	5. 2年以上なし
1-2. 貴社の顧客が、貴社に望む品質やサービス・価格・納期などは、どの程度の頻度で変わっていますか？	1. 3ヶ月以内毎	2. 6ヶ月毎	3. 12ヶ月毎	4. 24ヶ月毎	5. 2年以上なし
1-3. 現在までにどれくらいの頻度で部品やサービスなどの供給企業（取引先）を変更しましたか？ (継続的な取引がまったくない場合は、次の質問にお移りください。)	1. 3ヶ月以内毎	2. 6ヶ月毎	3. 12ヶ月毎	4. 24ヶ月毎	5. 2年以上なし
1-4. 上記のような市場環境の変化に対して、貴社はどのような対応を行ないましたか？	1. なし	2. 組織の変更	3. 戦略の変更	4. 人事の変更	5. 経営方針の変更
	6. その他（記述してください）				

技術環境の変化					
1－5. 貴社の市場にとって、独自の技術やノウハウ・知識などの重要性はどの程度高いですか？	1. きわめて低い	2. あまり高くない	3. 重要	4. かなり重要	5. きわめて重要
1－6. 市場における貴社の独自技術やノウハウ・知識は、どの程度の速さで陳腐化していきますか？	1. 3ヶ月以内毎	2. 6ヶ月毎	3. 12ヶ月毎	4. 24ヶ月毎	5. 2年以上なし
1－7. 上記のような技術環境の変化に対して、どのような対応を行ないましたか？	1. なし	2. 組織の変更	3. 戦略の変更	4. 人事の変更	5. 経営方針の変更
	6. その他（記述してください）				

社会環境変化					
1－8. 貴社の経営環境において、法律・政府の施策、少子化や高齢化、環境保全といった社会的変化は、どの程度影響がありますか？	1. なし	2. あまりない	3. ある程度大きい	4. かなり大きい	5. きわめて大きい
1－9. 上記のような社会的変化の影響に対し、貴社の経営上どの程度の対応を行う必要がありましたか？	1. なし	2. 少しの変更	3. ある程度の変更	4. かなり大きい変更	5. きわめて大きい変更
1－10. 上記のような社会的変化に対して、貴社はどのような対応を行ないましたか？	1. なし	2. 組織の変更	3. 戦略の変更	4. 人事の変更	5. 経営方針の変更
	6. その他（記述してください）				

2. 予算管理					
2-1. 現在の予算の期中修正の程度についてお伺いします。予算変更額の割合は総額に対してどの程度ありますか？ (全体で5%減少させたときは5%の変更、ある部署に10%追加し他の部署に10%削減したときは20%の変更とします。計算上100%を超えることもありえます。)	1. 予算の変更は行わない	2. 15%以内	3. 30%以内	4. 60%以内	5. 60%以上
2-2. 予算(額や設定方法)の変更の頻度は1年間でどの程度ありますか？ (予算の変更のない場合は、2-6へ)	1. 数年に一度	2. 1回程度	3. 2回程度	4. 3-4回程度	5. 5回以上
2-3. 予算(額や設定方法)の変更がある場合、担当部署のメンバーとのコミュニケーションは、どの程度とられていますか？ (予算の変更のない場合は、2-6へ)	1. まったくくない	2. あまりない	3. ある程度とっている	4. 十分にっている	5. きわめて密にっている
2-4. 予算(額や設定方法)の変更がある場合、担当部署のメンバーのうち、どれくらいの割合のメンバーが参加していますか？ (予算の変更のない場合は、2-6へ)	1. 参加はなし	2. ごく一部のメンバー	3. 必要なメンバーのみ	4. 関係者の多く	5. 担当部署全員
2-5. 予算(額や設定方法)の変更がある場合、原則から見直し大きく変更しますか、あるいはできるだけ小さな変更にとどめますか？ (予算の変更のない場合は、2-6へ)	1. 原則から見直し、大きく変更		2. 中間程度	3. できるだけ変更は避け、小さく	
2-6. 該当部門の管理者の業績評価に関して、部門の予算と実績との差異をどの程度反映させますか？	1. まったく反映させない	2. あまり反映させない	3. ある程度反映させる	4. ある程度強く反映させる	5. 大きく反映させる

3. 人事管理（経営幹部について）					
3-1. 人事管理に対する考え方や管理方法について、経営幹部間でのコミュニケーションは、どの程度とられていますか？	1. まったく ない	2. あまり ない	3. ある程 度とっ ている	4. 十分に とって いる	5. きわめ て密に とって いる
3-2. 経営幹部の人事管理の方法（例えば業績評価）などについて変更する場合、どれくらいの割合のメンバーが参加していますか？	1. メンバ ーの参 加はな し	2. ごく一 部のメ ンバー	3. 必要な メンバーのみ	4. 関係者 の多く	5. 担当部 署全員
3-3. 経営幹部の人事管理の方法などについて変更する場合、原則から見直し大きく変更していますか、あるいはできるだけ小さな変更にとどめていますか？	1. 原則から、大きく変更		2. 中間程 度	3. できるだけ変更は避け、小さく	
3-4. 現在、経営幹部に対して期待するものはどのようなものですか？	1. 技術・ 専門知 識的要 素	2. 一般常 識的要 素	3. 経営的 要素	4. 人間的 要素	5. 特にな し
	6. その他（記述してください）				
3-5. 現在、貴社における経営幹部に対して期待するものの内容は3年前と比較して変化していますか？	1. 大きく 変化し た	2. ある程 度変化 した	3. あまり 変化し ていな い	4. ほとん ど変化 してい ない	5. まったく 変化し ていな い
3-6. 現在の経営幹部に対する業績評価に用いる指標はどのようなものですか？ （例：売上高、利益率、プロセス、成長・学習、顧客満足度、組織に対する貢献度、知名度アップ）	記述してください（複数回答可）				
3-7. 3年前の経営幹部の業績評価に対する指標はどのようなものですか？ 変化がない場合は、変化なしと記述願います。	記述してください（複数回答可）				
3-8. 3年前と比較して、経営幹部の業績と報酬のリンクはどのように変化していますか？	1. きわめ て弱く なった	2. 弱くな った	3. 変わら ない	4. 強くな った	5. きわめ て強く なった

4. 人事管理（従業員について）					
4-1. 人事管理に対する考え方や管理方法について、従業員間あるいは経営幹部とのコミュニケーションは、どの程度とられていますか？	1. まった くない	2. あまり ない	3. ある程 度とっ ている	4. 十分に とって いる	5. きわめ て密に とって いる
4-2. 人事管理の方法（例えば業績評価）などについて変更する場合、どれくらいの割合の従業員が参加していますか？	1. 参加は なし	2. ごく一 部のメ ンバー	3. 必要な メンバ ーのみ	4. 関係者 の多く	5. 担当部 署全員
4-3. 従業員の人事管理の方法などについて変更する場合、原則から見直し大きく変更しますか、あるいはできるだけ小さな変更にとどめますか？	1. 原則から見直し、大きく変更		2. 中間程 度	3. できるだけ変更は避け、小さく	
4-4. 現在、従業員に対して期待するものはどのようなものですか？	1. 技術・ 専門知 識的要 素	2. 一般常 識的要 素	3. 経営的 要素	4. 人間的 要素	5. 特にな し
	6. その他（記述してください）				
4-5. 3年前と比較して、現在従業員に対して期待するものは変化しましたか？	1. 大きく 変化し た	2. ある程 度変化 した	3. あまり 変化し ていな い	4. ほとん ど変化 してい ない	5. まったく変化して いない
4-6. 現在従業員の業績評価に対する指標はどのようなものですか？ （例：売上高、利益率、プロセス、成長・学習、顧客満足度、組織に対する貢献度、知名度アップ）	記述してください（複数回答可）				
4-7. 3年前の従業員の業績評価に対する指標はどのようなものでしたか？ 変化がない場合は、変化なしと記述願います。	記述してください（複数回答可）				
4-8. 3年前と比較して、従業員の業績と報酬のリンクは変化していますか？	1. きわめ て弱く なった	2. 弱くな った	3. 変わら ない	4. 強くな った	5. きわめ て強く なった

5. リスクマネジメント					
5-1. 企業（事業）戦略の見直しの頻度はどの程度行われましたか？	1. 見直したことはない	2. 数年に一度	3. 1年に1回程度	4. 1年に2回程度	5. 1年に3回以上
5-2. 戦略プロセス（戦略を実現するためのロジック）の見直しはどの程度（頻度および規模）行われましたか？	1. 頻繁に大きく見直した	2. ある程度見直した	3. あまり見直していない	4. ほとんど見直していない	5. まったく見直していない
5-3. 企業（事業）戦略の見直しに伴って、社内プロジェクトあるいは社内組織間で人材の移動（異動）はどの程度（頻度および規模）行われましたか？	1. 頻繁に大きく移動した	2. ある程度移動した	3. あまり移動していない	4. ほとんど移動していない	5. まったく移動していない
5-4. 戦略を記述した文書において、次の項目をおおよそどの程度含んでいますか？ 目標、事業範囲、競争優位性、ロジック、資産、外部環境、戦略と組織構造・業界分析（内的・外的コンテキスト）との整合性、業界分析、シナリオ分析、前提条件	1. 100%含んでいる	2. 80%含んでいる	3. 60%含んでいる	4. 30%含んでいる	5. 含んでいない

6. 競争の程度					
6-1. 以下の項目に関する競合企業との間の競争の程度はどれに該当しますか？					
① 製品・サービスの価格	1. まったくくない	2. あまりない	3. ある程度競争的	4. かなり競争的	5. 非常に競争的
② 製品・サービスの品質	1. まったくくない	2. あまりない	3. ある程度競争的	4. かなり競争的	5. 非常に競争的
③ 顧客に対するサービス	1. まったくくない	2. あまりない	3. ある程度競争的	4. かなり競争的	5. 非常に競争的
④ 製品・サービスの種類	1. まったくくない	2. あまりない	3. ある程度競争的	4. かなり競争的	5. 非常に競争的

7. 経営管理システムについて				
7-1. 以下のシステムまたは制度をどのように実施あるいは策定していますか？				
① 長期経営計画	1. 策定せず	2. 部分的に策定	3. 全社的に策定	
② 短期利益計画	1. 策定せず	2. 部分的に策定	3. 全社的に策定	
③ 製品・サービスごとの収益性分析	1. 策定せず	2. 部分的に策定	3. 全社的に策定	
④ 顧客別の収益性分析	1. 策定せず	2. 部分的に策定	3. 全社的に策定	
⑤ 実際原価計算	1. 実施せず	2. 部分的に実施	3. 全社的に実施	
⑥ 標準原価計算	1. 実施せず	2. 部分的に実施	3. 全社的に実施	
⑦ 総合予算（利益予算、損益予算）	1. 実施せず	2. 部分的に実施	3. 全社的に実施	
⑧ 予算差異の算出	1. 実施せず	2. 部分的に実施	3. 全社的に実施	
⑨ 予算差異の原因分析とフィードバック	1. 実施せず	2. 部分的に実施	3. 全社的に実施	
⑩ 活動基準原価計算（ABC）	1. 実施せず	2. 部分的に 実施	3. 全社的に 実施	0. 知らない
⑪ ERP（Enterprise Resource Planning）	1. 実施せず	2. 部分的に 実施	3. 全社的に 実施	0. 知らない
⑫ EVA（Economic Value Added）	1. 実施せず	2. 部分的に 実施	3. 全社的に 実施	0. 知らない
⑬ バランス・スコアカード（BSC）	1. 実施せず	2. 部分的に 実施	3. 全社的に 実施	0. 知らない

7-2. 貴社の業績を判断する上で、次の指標について重視している順に、順位をつけてください。(上位5位まで)	1. 売上高	()			
	2. 売上高伸び率	()			
	3. 売上高利益率	()			
	4. 利益額	()			
	5. 利益額の伸び率	()			
	6. 資本利益率(ROI)	()			
	7. 株主資本利益率(ROE)	()			
	8. 原価低減率	()			
	9. マーケットシェア	()			
	10. 予算の達成度	()			
	11. 株価	()			
	12. EVA	()			
	13. その他()	()			
7-3. 各部門管理者の業績評価を行ううえで、当該部門の業績判断に用いる指標を、重視する順に順位をつけてください。(上位5位まで)	1. 売上高	()			
	2. 売上高伸び率	()			
	3. 売上高利益率	()			
	4. 利益額	()			
	5. 利益額の伸び率	()			
	6. 資本利益率(ROI)	()			
	7. 株主資本利益率(ROE)	()			
	8. 原価低減率	()			
	9. マーケットシェア	()			
	10. 予算の達成度	()			
	11. 株価	()			
	12. EVA	()			
	13. その他()	()			
7-4. 管理者の業績評価について、どの程度の期間を評価の対象としますか？	1. 直近の 6ヶ月	2. 1年未 満	3. 1年か ら2年 未満	4. 2年か ら3年 未満	5. 3年以 上

8. 企業のバックグラウンド					
8-1. 創業者の教育的なバックグラウンドは、どれに該当しますか？	1. 人文系 2. 経済・経営系 3. 法学系 4. 理学系 5. 工学系 6. 情報系 7. 医学系 8. その他 ()				
8-2. 創業者は経営に関する次のどのような基礎知識を持っていましたか？	1. 経営管理 2. 経営戦略 3. 財務会計・簿記 4. 管理会計 5. 人事管理 6. 金融・証券市場 7. 特になし 8. その他 ()				
8-3. 創業者の現在の職位は、なんですか？	1. 最高経営責任者 2. 代表権のない取締役 3. 経営権のない大株主 4. 経営には関与せず 5. その他 ()				
8-4. 現在創業者は、貴社の経営上の重要な意思決定にどの程度関与していますか？	1. まったく関与せず	2. あまり関与せず	3. ある程度関与する	4. かなり関与する	5. 非常に強く関与する
8-5. 財務管理業務に関して、現在どの程度外部に委託し、あるいは社内で処理を行っていますか？	1. 100 % 外部に委託	2. 主に外部に委託	3. 外部委託と社内業務を組み合わせ	4. 主に社内で業務を行う	5. すべて社内で業務を行う
8-6. 現在の社員等の中で、財務管理に関する専門知識を持って業務を行っているメンバーの割合は、どの程度ですか？	%				
8-7. 現在、財務管理に関する専門知識を持って業務を行っているメンバーの割合は、十分ですか？	1. 非常に不足	2. かなり不足	3. 不足している	4. おおむね満たしている	5. 十分満たしている
8-8. 現在の社員等の中で、固有技術に関する専門知識・技術を持って業務を行っているメンバーの割合は、どの程度ですか？	%				
8-9. 現在固有技術に関する専門知識・技術を持って業務を行っているメンバーの割合は、十分ですか？	1. 非常に不足	2. かなり不足	3. 不足している	4. おおむね満たしている	5. 十分満たしている
8-10. 現在の社員等の中で、人事・労務に関する専門知識・技術を持って業務を行っているメンバーの割合は、どの程度ですか？	%				
8-11. 現在人事・労務に関する専門知識・技術を持って業務を行っているメンバーの割合は、十分ですか？	1. 非常に不足	2. かなり不足	3. 不足している	4. おおむね満たしている	5. 十分満たしている

9. 資金調達	
9-1. 創業時の主たる資金調達の方法は、次のどれに該当しますか？ 該当する項目すべてに○をつけてください。	1. 自己資金 2. 銀行からの借入 3. ベンチャーキャピタルからの投資 4. 公的な融資 5. ベンチャーファンドからの借入 6. 株式公開 7. 他社からの投資 8. その他 ()
9-2. 現在の主たる資金調達の方法は、次のどれに該当しますか？ 該当する項目すべてに○をつけてください。	1. 自己資金 2. 銀行からの借入 3. ベンチャーキャピタルからの投資 4. 公的な融資 5. ベンチャーファンドからの借入 6. 株式公開 7. 他社からの投資 8. その他 ()
10. 財務管理業務	
10-1. ベンチャーキャピタルからの投資や他社の投資を受けた場合に、同時にどのようなことが行われましたか？ 該当する項目すべてに○をつけてください。	1. 経営者の派遣 2. 役員の派遣 3. 財務に関する専門知識を持った管理者の派遣 4. 定期的な業績のレビュー 5. 出資比率に応じた配当の支払い 6. 特になし 7. その他 ()
10-2. ベンチャーキャピタルからの投資や他社からの投資を受けていない場合、どのような理由により受け入れていないのでしょうか？ 該当する項目すべてに○をつけてください。	1. 出資先の意向を聞かなければならないから 2. 将来的に経営権を奪われる恐れがあるから 3. 投資を受けなくても十分にやっているから 4. 当社の価値観、経営理念が損なわれるから 5. 当社の技術やノウハウが流出する恐れがあるから 6. その他 ()

本アンケート調査のご回答に際し、質問項目の的確さ・表現方法など問題がございましたら、以下にご意見・ご感想などをお書きください。

ご回答を終えるにあたり

集計結果を公表するにあたり貴社名を回答企業リストに掲載してよろしいでしょうか。貴社のご回答を個別に開示することはありません。

1 : はい 2 : いいえ

本調査は引き続き実施することを予定しております。もし、必要であれば面接調査にご協力いただけますでしょうか。当方からご連絡しお伺いいたします。

1 : はい 2 : いいえ

貴社名			
ご氏名		Tel e-mail	
所 属		役 職	

以上でございます。ご協力まことにありがとうございました。記入漏れ、記入誤りがないかをご確認の上、添付の封筒にてご返送いただけますよう、よろしくお願いいたします。